

## LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

### PEDAGOGICAL LEADERSHIP IN EDUCATIONAL MANAGEMENT

**Evelyn Chen-Quesada**

*Universidad Católica de Costa Rica  
San José, Costa Rica.*

#### **Resumen:**

La gestión educativa basada en liderazgo pedagógico es sustantiva para generar centros educativos centrados en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Este estudio presenta un análisis teórico de la comprensión de la conceptualización de la gestión educativa y el liderazgo pedagógico. La metodología se basa en una revisión bibliográfica sobre el tema de la investigación que lleva a una reflexión sobre el rol de la persona directiva para desempeñarse con liderazgo pedagógico, los factores que benefician o limitan el liderazgo y los desafíos que puede enfrentar en una transformación institucional. Los resultados muestran la importancia de contar con programas o proyectos de actualización profesional permanente. En cuanto a la formación universitaria, las carreras de Administración Educativa deben actualizar los planes de estudios e incluir el liderazgo pedagógico como una competencia necesaria de las personas directoras que les brinde conocimientos, habilidades y destrezas.

**Palabras clave:** Liderazgo, gestión educativa, enseñanza, aprendizaje, personal director, pedagogía

**Abstract:** Educational management based on pedagogical leadership is substantive to generate educational centers focused on teaching and learning processes. This study presents a theoretical analysis of the understanding of the conceptualization of educational management and pedagogical leadership. The methodology is based on a bibliographic review on the subject that leads the research to a reflection on the role of the manager to perform with pedagogical leadership, the factors that benefit or limit leadership and the challenges that can be faced towards an institutional transformation. The results show the importance of having permanent professional updating programs or projects. Regarding university education, Educational Administration careers must update the curricula and include pedagogical leadership as a necessary competence of the directors that provides them with knowledge, skills and abilities.

**Key Words:** Leadership, educational management, teaching, learning, directing staff, pedagogy

## Introducción

El Programa del Estado de la Nación en su Octavo Informe de la Educación en Costa Rica indica que “La necesidad de nuevos estilos de gestión centrados en lo pedagógico, son urgentes para atender las nuevas exigencias del contexto actual” (PEN, 2021, p. 215). El desarrollo de los procesos de enseñanza y de aprendizaje en Costa Rica requieren de la oportuna gestión educativa. Costa Rica cuenta con una amplia variedad de niveles que van desde la educación preescolar hasta la universitaria. Para llevar a cabo la educación formal, se cuenta con un sistema educativo que comprende tanto lo público como lo privado.

Estos niveles se encuentran dentro de una estructura organizativa que van desde el nivel de concreción curricular macro, formalizado por el Ministerio de Educación Pública (MEP), donde se gestan las políticas, directrices y acciones, y por las que se rigen en el nivel meso las 27 Direcciones Regionales Educativas (DRE) que atienden 207 circuitos escolares. Cada una de las DRE tiene la responsabilidad de apoyar la gestión de los centros educativos según lo establecido en la Política Curricular (2016). Las DRE tienen cuatro retos, según Beirute (2018):

- La formación continua de las personas que conforman cada comunidad educativa.
- La mediación pedagógica propicia para construir conocimientos.
- El fomento de ambientes de aprendizaje diversos y enriquecidos.
- La evaluación formativa y transformadora.

En el nivel micro, se encuentra el centro educativo como tal. Costa Rica tiene una cobertura de más de 6000 centros educativos a lo largo y ancho de todo el país. Por lo tanto, el liderazgo pedagógico de las personas directoras tiene un rol fundamental en la gestión educativa para atender las exigencias del contexto existente.

Sin embargo, los estudios realizados tanto por el Programa del Estado de la Educación (PEN), así como por las investigaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), han mostrado que la gestión educativa está centrada más en lo administrativo que en lo pedagógico. Al respecto, el PEN (2019) ha señalado que:

El director de un centro educativo tiene un rol clave en el proceso de concreción de la política curricular. Aunque el puesto tiene como responsabilidad asesorar y orientar curricularmente a los docentes a su cargo, en la práctica su trabajo y obligaciones diarias son más de índole administrativa. (p. 143)

En el informe Educación en Costa Rica, elaborado por la OCDE (2017), se evidenció que: “Sin un sólido liderazgo, será difícil aumentar los bajos niveles de inversión en el sector y garantizar que los recursos lleguen a aquellos niños con mayores necesidades” (p. 6). Si las metas de la Política Educativa Nacional de Costa Rica están orientadas a la transformación institucional hacia la calidad de la educación y el aprendizaje de la persona como fin último y primordial (MEP, 2017, p. 24), hay que comprender entonces el papel que juega el liderazgo pedagógico en todo este proceso de transformación.

Plantear las circunstancias por las cuales el liderazgo pedagógico debe ser una opción es importante para la transformación de la gestión en el sistema educativo: “El liderazgo escolar es ahora una prioridad en la política educativa mundial” (Pont, Nusche y Moorman, 2008, p. 3). La necesidad de contar con nuevos estilos de gestión centrados en lo pedagógico (PEN, 2021, p. 215) se convierte, ante los escollos ocasionados por la pandemia de la Covid-19 y las huelgas vividas en los años 2018 y 2019, en una oportunidad para contribuir a atender las desigualdades develadas por la crisis que viven algunas poblaciones estudiantiles, y así generar nuevas prácticas de gestión.

El objetivo de esta temática radica en invitar al lector a reflexionar sobre los desafíos de la gestión educativa basada en el liderazgo pedagógico. Para ello, es fundamental comprender la conceptualización del liderazgo pedagógico y la gestión educativa, las teorías en las que se fundamenta, el rol de la persona directiva y la búsqueda de buenas prácticas de gestión que permitan establecer una relación pedagógica con los docentes, y que, por consiguiente, beneficie la calidad de la educación que recibe el estudiantado. El resultado del análisis es producto de una revisión bibliográfica que responde las cinco interrogantes formuladas:

- (1) ¿Qué se está entendiendo por liderazgo pedagógico y gestión educativa?
- (2) ¿Cuáles son los referentes teóricos que brindan orientaciones sobre la gestión asentada en liderazgo pedagógico?
- (3) ¿Cuál es el rol de la persona directiva para desempeñar el liderazgo pedagógico?
- (4) ¿Cuáles son algunos de los factores que benefician o limitan este tipo de liderazgo?
- (5) ¿Cuáles serían los principales desafíos que se deben atender a corto y mediano

plazo para contar con centros educativos que promueven y desarrollan liderazgos pedagógicos efectivos?

Estas preguntas deben ser analizadas si se piensa en una transformación institucional hacia el liderazgo pedagógico de las personas directivas.

### **Desarrollo del tema**

#### *Referentes y conceptualización de la gestión educativa*

La conceptualización de la gestión educativa se ha generalizado en los últimos años en las instituciones. Su multidimensionalidad implica que está en constante transformación de cara a las necesidades educativas y de las demandas de la sociedad. Para Garbanzo y Orozco (2010):

[...] la gestión de la educación es una tarea compleja, sobre todo porque en el caso específico de la educación se refiere a un servicio de formación cuyos resultados son a largo plazo, en el cual sus parámetros de calidad constantemente varían según las necesidades del contexto. Se plantean como criterios educativos: recursos suficientes, revisión y evaluación constante, causas y órganos para posibilitar la participación en la gestión de la institución, clima institucional satisfactorio y estimulante, actuaciones concretas con relación a la atención hacia la diversidad de los alumnos y profesores, autonomía en la institución. (p. 21)

La gestión plantea la necesidad de comprender las interrelaciones que se dan en los centros educativos dentro del sistema nacional e internacional. Estas interrelaciones pueden ser de un carácter variado, tales como: las demandas sociales requeridas para una sociedad inclusiva, equitativa, comprometida con el ambiente y la calidad de vida; las políticas educativas, las relaciones entre los entes gubernamentales y no gubernamentales con los centros educativos; las condiciones de contingencia producto de situaciones, sociales, ambientales, de salud, económicas; así como, la capacidad de adaptarse ante los cambios para innovar mediante el uso de las tecnologías, conocimientos y la promoción de una sociedad del bien vivir.

Es por ello por lo que, el estudio y análisis de la gestión es vital en la educación por su función de coordinar, promover, crear, planificar, organizar y evaluar los recursos institucionales. Además, de la capacidad para promover espacios educativos donde se

intercambian experiencias, conocimientos, así como la creación de ambientes educativos pertinentes, inclusivos, abiertos a la innovación, a la participación de actores sociales con el propósito de generar proyectos, programas, actividades o acciones acordes con la realidad de la comunidad aprendiente y docente-administrativa.

La gestión educativa, como tal, aplica los principios generales de la gestión al área específica de la educación. El objeto de la disciplina es el estudio de la organización en los procesos educativos. Es decir, está determinada por el desarrollo de las teorías de la gestión y de la educación, es una disciplina aplicada; pero, no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido, es una disciplina aplicada, es un campo de acción (Casassuss, 2000, p. 2).

Tal como se ha señalado, la disciplina de la gestión tiene sus fundamentos en tres grandes escuelas de la administración: (a) la Escuela Clásica, (b) la Escuela de las Relaciones Humanas y (c) la Escuela de la Ciencia Administrativa. La Escuela Clásica surge como producto de la Revolución Industrial con la consolidación del liberalismo económico en el mundo, la defensa de la propiedad privada y el predominio del individualismo; así como también, por el surgimiento de los monopolios, en un contexto de cambio social, revolución tecnológica, ampliación de mercados e incremento de la competencia (Chiavenato, 2007). Entre sus principales exponentes se encuentra Frederick Winslow Taylor (1856-1915), considerado como el fundador y máximo representante de esta escuela. Otros autores destacados fueron el francés Henry Fayol (1841-1925) y Max Weber (1864-1920). De tal forma, se separa el trabajo del trabajador, y de esta manera se hace una diferenciación entre el que diseña (piensa) y el que hace (ejecuta), entre el que hace y el que supervisa (relación de mando y control).

En la nueva organización del trabajo, se trata de no dejar nada a la iniciativa, creatividad y autonomía del trabajador. Los principios de la administración de la Escuela Clásica son: división de trabajo, autoridad, disciplina, unidad de dirección, unidad de mando con subordinación de interés individual al bien común, remuneración, central dirección, orden, entre otros.

La Escuela de las Relaciones Humanas surge en respuesta a la Escuela Clásica que

se fundamentaba principalmente en lo económico, para dar paso a la psicología en relación con los estudios del comportamiento humano. Se desarrolla el análisis del comportamiento organizacional, la teoría estructural, la teoría de transición y la del hombre social, haciendo énfasis en las personas y en las relaciones interpersonales. Sus principales referentes son el australiano George Elton Mayo (1890-1949), el alemán Kart Lewin (1890-1947) y los norteamericanos Douglas Mc. Gregor (1906-1964) y Douglas Mc. Gregor (1906-1964). Se basa en la idea de que administrar es lograr metas a través de personas y, por tanto, se debe centrar el estudio en las relaciones interpersonales y los aspectos emocionales. Los principios básicos en que se sustenta la Escuela de las Relaciones Humanas son: las personas son motivadas por las necesidades sociales, es decir, no solo son motivadas por los incentivos económicos; las personas obtienen su sentido de identidad gracias a sus relaciones con los otros, además el trabajo rutinario produce insatisfacción.

La Escuela de la Ciencia Administrativa abarca diferentes enfoques y teorías, entre las que se destacan: el enfoque de sistema (L.Von Bertalanfly, T. Parsons, Luhman), la teoría de la calidad total, teoría z (W. Ouchi), la teoría de las contingencias (Fiedler, Burns y Stalker; Chandler, Fouraquer, Woodwardy, Lawrence y Lorsch) y la nueva teoría de las relaciones humanas. Entre sus principales exponentes se encuentran Edwards Deming (1900-1993), Philip Crosby (1926-2001), Kaoru Ishikawa (1915-1989), Armand Feigenbaum (1936), Joseph Jurán (1904-2008), Daniel Katz (1961) y Idalberto Chiavenato (2002).

Entonces, dependiendo de la escuela en la que se sitúe la gestión así serán sus funciones, principios y postulados con los que se regirá la organización. Esto es importante de señalar en el tanto que la educación también se ha visto influenciada por estas escuelas y, por consiguiente, la gestión educativa.

En la Escuela Clásica, la gestión educativa vela por los resultados de notas como el producto final y no en el proceso que conlleva aprender. Esta tendencia tiende al control y el cumplimiento de programas más que a la comprensión y desarrollo de los aprendizajes significativos. Así como, a una clara centralización de la administración en lugar de la participación democrática de sus funcionarios. Hay un claro cumplimiento de leyes y reglamentos, en fin, sus funciones principales son la supervisión, control y evaluación, donde predomina la burocratización de los procesos.

Por otro lado, la gestión educativa desde la mirada de la Escuela de las Relaciones

Humanas vela por contar con recursos humanos acordes con las disciplinas que se desarrollan en la educación; nacen los departamentos de recursos humanos donde se inicia todo un proceso de contratación; se destaca el valor de las relaciones humanas entre el personal para generar confianza entre el equipo de personas. Se destaca que en un centro educativo la parte humana es la más importante; permite la capacidad de tener autonomía al docente y no la totalidad a la persona directora.

En la Escuela de la Ciencia Administrativa, la gestión educativa se orienta a la calidad de los procesos administrativos escolares que se realizan en las organizaciones en procura de una estructura educativa adecuada. En este caso, el gestor identifica las técnicas o herramientas que sean las más adecuadas para alcanzar los objetivos. Asimismo, comprende que los entornos educativos generan incertidumbre, producto de los cambios socioculturales, tecnológicos, políticos, económicos, entre otros que influyen y que se ven afectos mutuamente, tal como lo indica la teoría de la contingencia y de la complejidad.

Las relaciones entre el personal se basan en los principios de confianza, autoestima, dedicación plena, productividad, autocontrol y la autosuperación, así como en la participación de sus actores sociales en la toma de decisiones, principios basados en la teoría z de William Ouchi (Ramírez-Cardona, 2012). Un aporte significativo de esta Escuela a la gestión educativa es la teoría de sistemas, la cual desarrolla los conceptos de *sinergia* donde la acción conjunta de varias partes permite el funcionamiento del todo; *homeostasis*, posibilidad del sistema de mantenerse en equilibrio en cada una de la partes; *entropía*, todo sistema tiende al desgaste o posibilidad de destruir el sistema; *organicidad*, es el grado de organización del sistema; *recursividad*, el sistema tiene subsistemas, diferenciación, existencia de multiplicidad de funciones, papeles o roles especializados, jerarquizados y diferenciados; *equifinalidad*, los sistemas desarrollan variedad de caminos o rutas diferentes a las iniciales; y *límites o fronteras*, todo sistema presenta límites o fronteras los cuales definen la esfera de acción del sistema, así como su grado de apertura en relación con el ambiente (Editorial, 2013).

Es así como, esta evolución de la gestión educativa marca, según corresponda, realidades que pueden ser percibidas de distintas formas (dimensión ontológica) y ser estudiada desde una o varias teorías generando conocimiento (dimensión epistemológica) y siguiendo métodos o técnicas para su mayor análisis (dimensión metodológica). La

conceptualización de la gestión educativa se nutre de las diferentes escuelas; sin embargo, cabe denotar que su aplicabilidad debe responder al sistema de relaciones del contexto social, demográfico, económico y político del cual es parte la institución educativa.

En relación con los referentes conceptuales sobre gestión educativa, se presenta a continuación la Tabla 1, la cual resume algunas de las conceptualizaciones suscritas.

**Tabla 1**

*Conceptualizaciones de Gestión Educativa*

Autor	Conceptualización de gestión educativa
<b>Brenes (2015)</b>	“La gestión de la educación implica la planificación, ejecución y evaluación de procesos pedagógicos, comprendiendo la conceptualización de los ejes que la definen, las determinaciones estratégicas que se desarrollen, las capacitaciones que se requieran y la construcción de espacios para la creatividad y la innovación” (p. 45).
<b>Fernández (2000)</b>	“La conceptualiza como la mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes” (p. 87).
<b>Abarca et al.(2013)</b>	“La gestión es un concepto más genérico que administración, porque va mucho más allá de la ejecución de instrucciones, de manera que gestión implica las acciones de planificar y las de administrar” (p. 91).
<b>Cerdas., Chen y Rosabal (2018)</b>	“Se define como un proceso por el cual se desarrollan una serie de acciones coordinadas y armonizadas. Con el fin de lograr objetivos conjuntos, las acciones que se establezcan deben ser participativas, de tal manera que sean democráticas y sistémicas” (p. 34).

---

**Cerdas, Chen y Rosabal (2018)** “Un proceso dinámico y complejo de construcción permanente de la comunidad educativa, que promueve esfuerzos individuales y colectivos de automejoramiento, integrando el quehacer educativo en un rol institucional que articula el currículo escolar y orienta las relaciones, gestiones e intercambios, según las necesidades e intereses pedagógicos de cada contexto en el que se desenvuelve el centro educativo” (p. 36).

---

*Nota.* Elaboración propia (2022).

Tal como se ha analizado en las definiciones anteriores, la gestión educativa tiene varias percepciones según la tendencia donde se estudie. Sin embargo, y por la importancia de este artículo se define la gestión educativa como:

Un proceso de socialización por el cual una entidad educativa realiza una secuencia de acciones coordinadas y armonizadas en relación con la planificación, organización, dirección, evaluación, seguimiento y control que permiten generar e incitar una enseñanza y aprendizaje crítico y con autonomía de todos los actores de la comunidad educativa, orientada al logro de objetivos conjuntos que al interactuar permiten el crecimiento participativo y sistémico en los espacios pedagógicos y administrativos, para lo cual se integran cuatro áreas: los recursos humanos, los recursos físicos, los recursos financieros y los recursos curriculares. (Ruiz y Chen, 2021, p. 41)

La gestión educativa implica una serie de procesos, saberes y procedimientos propios de la educación en donde no solo se cumple con los elementos administrativos mandatorios, sino, se expresa una forma de socializar, trabajar, coordinar, comunicar, comprender y liderar la organización educativa. Toda gestión educativa debe contemplar las cuatro áreas integradas en función de lo pedagógico.

Por último, señalan Abarca et al. (2013) que un “aspecto destacado en la gestión es la motivación, que involucra entusiasmo por el trabajo; por lo tanto, es función del gestor descubrir cómo las personas responden a una clase de trabajo, si actúan por sí mismos, motivados, a conciencia” (p. 92), pues esto hace que los participantes del contexto educativo se sientan parte del equipo, premisa fundamental para que surja el liderazgo pedagógico en la organización. El liderazgo pedagógico tanto de la persona gestora como del personal docente es estratégico para que los logros alcanzados por los actores sociales sean

compartidos y de esta manera potenciar la identificación de metas conjuntas.

### *Referentes y conceptualización de liderazgo pedagógico*

El desarrollo de la gestión educativa requiere dar un salto al liderazgo pedagógico. Es fundamental comprender que la educación es un proceso altamente participativo y social donde los procesos de enseñanza y de aprendizaje tienen significado cuando se desarrollan acciones, prácticas, proyectos, valores, principios y por supuesto, los planeamientos orientados al desarrollo curricular y, por ende, al desarrollo pedagógico: “La literatura internacional muestra que el grado de avance hacia una educación de calidad dependerá del progreso en ámbitos como el desarrollo profesional de los docentes y de la gestión directiva en los centros educativos” (PEN, 2021, p. 215). Es por esto por lo que interesa comprender la conceptualización de los términos liderazgo, pedagogía y la integración de ambos términos de liderazgo pedagógico.

### *Liderazgo*

La importancia de contar una clara conceptualización del liderazgo tiene especial relevancia para la gestión educativa. Para ello, Yukl (2015) hace un recorrido por diferentes definiciones desde la tipificación de los procesos de influencia, la diferencia entre liderazgo y dirección, entre el liderazgo directo e indirecto y liderazgo eficaz, hasta llegar a concluir una definición que abarca varios factores determinantes, a saber:

El liderazgo es el proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes. (p. 10)

Como se puede observar, el liderazgo es un proceso de influencia hacia otros para conseguir metas u objetivos comunes. Ha sido comprendido de distintas miradas según la evolución histórica, contextual, social, política y económica del ser humano. Sin embargo, el autor destaca que el concepto de liderazgo comprende varios elementos: primero, el poder de influencia; segundo, deben existir seguidores; tercero, este está inscrito en un contexto organizacional específico.

Además, Yurl (2015) clasifica las teorías y las investigaciones de liderazgo en función de cinco enfoques distintos: el de rasgos, el conductista, el poder-influencia, el situacional y el integrador (ver Tabla 2). Llama la atención que cada uno de estos enfoques, a pesar de que

han sido revisados y criticados, siguen su vigencia en mucha literatura sobre liderazgo. Por ejemplo, el enfoque de rasgos, gestado entre 1930 y 1940, parte de que el liderazgo es atribuido a la genética inherente, es decir líderes naturales, lo cual margina al liderazgo a unos cuantos. En la actualidad, se sabe que el liderazgo se desarrolla por medio de la educación y que se potencia a través de las habilidades, destrezas y conocimientos. En contraposición a esta teoría, el enfoque integral es mucho más valioso para su comprensión.

**Tabla 2**

*Enfoques de liderazgo*

Tipo	Enfoque
Rasgos	“Parte de que algunas personas son líderes naturales, dotadas de determinados rasgos que no poseen otras” (p.13).
Conductista	“Se centra en la identificación de las conductas de liderazgo más eficaces” (p.14).
Poder-influencia	“Adopta una perspectiva centrada en el líder, que se basa en la hipótesis implícita de una casualidad unidireccional (es decir, los líderes actúan y los seguidores reaccionan)” (p.14).
Situacional	“Destaca la importancia de los factores contextuales que afectan a los procesos de liderazgo” (p. 14).
Integrador	“Supone el análisis de más de un tipo de variables del liderazgo...(rasgos, conducta, influencia, situaciones y resultados)” (p. 15).

*Nota.* Elaboración propia según Yurl (2015).

Esta forma de clasificación de enfoques es bastante valiosa para los estudios que se quieren realizar en relación con el liderazgo, en tanto que identifica varias características importantes tanto en el líder, como en el seguidor y la situación. Aspectos tales como los rasgos, confianza y optimismo; habilidades y competencias; conducta, integridad y ética; tácticas de influencia, atribuciones; así como, la influencia de la situación o de la organización sobre estos dos elementos. De manea que, permite organizar preguntas o variables e indicadores para medir de qué manera están presentes estas características en cada

no de los tres elementos.

La revisión de la literatura señala que el concepto de liderazgo contempla dos aspectos esenciales, a saber: la dirección e influencia. La dirección es una capacidad del líder de saber hacia dónde debe ir la organización. La influencia, por otro lado, es colaborativa; es la capacidad de influenciar a otros hacia la dirección que se quiere ir. Por lo tanto, la convergencia de estos dos conceptos, dirección e influencia, conforman el liderazgo.

### *Pedagogía*

El Diccionario Etimológico (2021) la define como: “El término pedagogía viene del griego antiguo paidogogós. El término estaba compuesto por *paidos* (niño) y *gogía* (conducir o llevar)” (parr. 1). Por otro lado, la Real Academia Española (2021) la define como: “Ciencia que se ocupa de la educación y de la enseñanza” (parr.1).

La pedagogía reflexiona sobre la educación como un fenómeno sociocultural. El desarrollo de la pedagogía implica la sistematización de sus modelos, métodos y procedimientos mediante la práctica educativa. Su teoría es de carácter práctico, entendido en sentido amplio, a partir de sus diversas configuraciones, modos de existencia y espacios de actuación (Juliao, 2013, p. 23). La pedagogía orienta las prácticas educativas, tales como la planificación educativa y se vale de los métodos de enseñanza para generar aprendizajes cognitivos, afectivos, motores, sociales y axiológicos. La pedagogía es la disciplina que orienta el quehacer del educador, de ahí su rasgo práctico distintivo. De acuerdo con Cerdas et al. (2018):

La pedagogía está asociada al término gestión pedagógica, en tanto lo que interesa es desarrollar e implementar procesos orientados y articulados de acciones concretas, destinadas a sensibilizar, contextualizar, planificar, ejecutar, apoyar y dar seguimiento a la práctica pedagógica, bajo la condición del diálogo de saberes; que permitan cimentar comunidades aprendientes mediante la participación reflexiva y crítica de sus prácticas, afines a sus contextos políticos, sociales, culturales y económicos. (p. 35)

La relación entre pedagogía y educación está muy estrecha, ya que la educación es un proceso de acción social que incita a provocar procesos de aprendizaje consciente e intencional para generar cambios en el comportamiento según sus fines (Cerdas, 2018). Mientras que la pedagogía es llevar la práctica a la educación mediante métodos de enseñanza

y de aprendizaje.

### *Liderazgo pedagógico*

El liderazgo pedagógico se distingue de otros tipos de liderazgos al ser la capacidad de influencia de los responsables de la educación en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los centros educativos. Según Thomas y Nuttall (2013), como se citó en Ord et al. (2013), se define como un tipo de liderazgo con foco en el currículum y la pedagogía, más que en la gestión y la administración. El liderazgo pedagógico enfatiza un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza, y promover el desarrollo profesional docente (Hallinger, 2005; Ord et al., 2013; Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009).

Así, si el liderazgo comprende dirección e influencia en la conceptualización del liderazgo pedagógico, la convergencia de la dirección esta orientada hacia el proceso del aprendizaje y enseñanza. En el liderazgo pedagógico, el líder debe saber hacia dónde ir en cuanto al conocimiento, prácticas organizacionales, prácticas pedagógicas, currículum, didáctica, recursos, redes educativas, etc., tanto de la enseñanza como del aprendizaje. El líder de los centros educativos tiene que estar al corriente de cómo funcionan los establecimientos educativos de alto rendimiento, qué prácticas están instaladas; cómo trabajar con docentes, las familias, con el contexto o región, las normativas, entre otros. Mientras que la influencia es la capacidad colectiva de reconocer esta dirección e influenciar a otros para llegar a las metas u objetivos educativos fundamentada en la comunicación, inspiración, modelaje, emociones, valores y principios que rigen la acción pedagógica del centro (Galdames, 2021).

El marco conceptual del liderazgo pedagógico identifica tres elementos centrales: primero, definir la misión del centro, aquí es importante establecer y comunicar las metas de la institución; segundo, liderar el programa de enseñanza, para lo cual se requiere coordinar el currículo, supervisar y evaluar la enseñanza y monitorear el progreso de los estudiantes; tercero, desarrollar el programa de aprendizaje escolar que contempla protección al tiempo de enseñanza, entrega de incentivos a los docentes, promoción del desarrollo profesional docente y el mantenimiento de una alta visibilidad institucional (Hallinger, 2005, citado por Galdames, 2021).

Entre algunas conceptualizaciones de liderazgo pedagógico, se encuentran Gumus y

Akcaoglu (2013), citados por Galdames (2021): “[...] los directores que desempeñan eficazmente sus responsabilidades de enseñanza con el objetivo de mejorar el rendimiento de los estudiantes se denominan ‘líderes pedagógicos’” (Galdames (2021), citando a Robinson (2008), señala que el liderazgo pedagógico se caracteriza por un clima de aprendizaje libre de interrupciones, un sistema de objetivos de enseñanza claros y altas expectativas de los maestros para los estudiantes. Por su parte, Leithwood et al. (2006) conceptualizan el liderazgo pedagógico como:

Los directores eficaces proporcionan una visión clara y un sentido de dirección para la escuela. Ellos priorizan y centran la atención del personal en lo que es importante y no permiten que se desvíen con iniciativas que tendrán poco impacto en el trabajo de los estudiantes. Ellos saben lo que está sucediendo en sus aulas. Tienen una visión clara de las fortalezas y debilidades de su personal. Saben cómo aprovechar las fortalezas y reducir las debilidades. Ellos pueden enfocar su programa de desarrollo del personal en las necesidades reales de su personal y de la escuela. Ellos brindan seguimiento a través de un programa sistemático de seguimiento y evaluación. Su claridad de pensamiento, el sentido de propósito y el conocimiento de lo que está sucediendo significan que los directores efectivos pueden sacar lo mejor de su personal, que es la clave para influir en el trabajo en el aula y para elevar los estándares alcanzados por los estudiantes. (p. 7)

De acuerdo con la OCDE (2017), se identifican cuatro dominios principales y relevantes para un liderazgo escolar efectivo: apoyo y desarrollo de la calidad docente; definición de metas y medición del progreso, gestión de recursos estratégicos y colaboración con socios externos. Estos cuatro dominios permiten, según Pont et al. (2009), contar con un liderazgo escolar más integral porque articulan los recursos institucionales en función del desarrollo curricular, así como reconocen el papel de líderes escolares, al potenciar el trabajo colaborativo, la toma de decisiones basada en la evidencia en particular del rendimiento escolar y la influencia de los factores externos (políticas educativas, redes y otros). De ahí que, las personas directivas juegan un papel fundamental en potenciar el primer dominio del liderazgo pedagógico que es apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente. Diversos autores (Elmore, 2008; Mulford, 2003) han señalado que la función esencial del liderazgo escolar es propiciar el “aprendizaje organizacional”; es decir, desarrollar la capacidad de la

escuela de conseguir un alto rendimiento y una mejora continua por medio de la gestión del currículo y del programa de enseñanza, el desarrollo del personal y la creación del ambiente y las condiciones para el aprendizaje (Pont, Nusche, et al., 2009, p. 45).

Para lograrlo, es necesario que el liderazgo pedagógico se oriente a la gestión del currículum y el programa de enseñanza. El personal docente y directivo debe definir y organizar los recursos educativos y de enseñanza hacia un aprendizaje efectivo para que este se refleje en mejoras significativas en el rendimiento escolar. Por otro lado, la supervisión y evaluación de los docentes no debe ser concebida como un proceso final, sino permanente y de seguimiento a los procesos educativos, mediante la retroalimentación profesional y oportuna por parte del directivo al mostrar un verdadero interés y reconocimiento por la labor docente. Producto de este seguimiento se pueden establecer mecanismos de desarrollo profesional programados a través de capacitaciones durante el año que atiendan las necesidades expresadas por el equipo docente. Todas estas acciones permiten generar culturas colaborativas de trabajo donde exista un aprendizaje organizacional que orienta la eficacia y la capacidad de mejora continua.

En relación con el segundo dominio del liderazgo pedagógico, denominado establecimiento de metas, evaluación y rendición de cuentas, este tipo de liderazgo va más allá del cumplimiento administrativo de las tareas y funciones: “Resulta obvio que la sola producción de datos no es suficiente para que los sistemas de rendición de cuentas ejerzan un impacto positivo en el aprendizaje de los alumnos” (Pont et al., 2009, p. 53). Se requiere un dominio estratégico de la información de tal manera que se requiere de desarrollar habilidades para interpretar los resultados de las pruebas y, por supuesto, que el personal docente participe en estas interpretaciones para la debida toma decisiones en las acciones pedagógicas. De tal forma, es de mucho valor que los directivos gesten o promuevan la creación de comunidades de aprendizaje donde se visualice la colegialidad y la responsabilidad colectiva en el alcance de las metas.

Para implementar este liderazgo pedagógico, se quiere de un tercer dominio: la gestión de recursos estratégicos. La gestión de recursos estratégicos está orientada a la aplicación de conocimientos, habilidades, destrezas, necesarias en las personas directivas, para articular los recursos humanos, físicos y financieros en función de los recursos curriculares. El desarrollo de proyectos, programas, acciones y prácticas pedagógicas adecuadas requieren de un alto

compromiso de la persona directiva para el trabajo con los miembros de las Juntas de Educación o las Juntas Administrativas. La implementación de lo planificado en el presupuesto debe ser correspondiente a los diagnósticos realizados para la formulación de proyectos orientados a asegurar recursos y garantizar que su uso concuerde con los propósitos pedagógicos (Robinson, 2007). Muchas veces las competencias de liderazgo pedagógico se ven dragadas por la cantidad de asuntos operativos y dejan de lado la planificación estratégica de la gestión educativa para una visión acertada sobre prácticas pedagógicas de calidad.

Finalmente, el cuarto dominio tocante al liderazgo pedagógico es la colaboración con socios externos. El liderazgo pedagógico fuera de los límites de la escuela es, en gran medida, necesario debido al apoyo que se puede desarrollar tanto a lo interno de la institución como a la proyección de la escuela hacia fuera. Para ello, se requiere de una red de colaboradores (instituciones gubernamentales y no gubernamentales) que apoyen el trabajo escolar de los centros. La cooperación interescolar va desde la coordinación con otros centros educativos públicos y privados como con las Direcciones Regionales de Educación, programas municipales, empresas, universidades y otros afines (Pont et al., 2009).

La colaboración de los líderes con otras escuelas y con el entorno local puede contribuir a mejorar la solución de problemas mediante procesos intensificados de interacción, comunicación y aprendizaje colectivo. También puede contribuir a desarrollar la capacidad de liderazgo y prestar atención a la sucesión y la estabilidad al aumentar la densidad y las oportunidades para el liderazgo local en la escuela y en el nivel local.

Los compromisos del liderazgo fuera de los límites de la escuela pueden incluir sociedades con otras escuelas, comunidades, empresas, agencias sociales, universidades y responsables de política educativa sobre una base local, nacional e internacional. Pueden aumentar el aprendizaje profesional, aumentar la mejora mediante la ayuda mutua, y crear mayor cohesión entre los interesados en el logro y el bienestar de todos los menores. (p. 62)

#### *Rol del liderazgo pedagógico en la persona directiva*

El liderazgo pedagógico requiere de una planificación y organización de la persona directiva para conducir con calidad el servicio educativo hacia procesos de enseñanza y de aprendizaje oportunos. La literatura se ha debatido sobre el peso o calibre que debe de brindar

la persona directiva a la enseñanza y al aprendizaje. Es decir, qué porcentaje de inversión de tiempo debe de dedicarle la persona gestora al apoyo docente en su mediación pedagógica y qué porcentaje a los procesos efectivos que conlleva el aprendizaje. Sin embargo, cabe destacar que el liderazgo pedagógico más que velar por porcentajes debe comprender que tanto la enseñanza y el aprendizaje son procesos educativos conjuntos e integrados y que toda la comunidad educativa debe estar inmersa en este proceso. Esta discusión ha evidenciado la necesidad de esclarecer el rol del liderazgo pedagógico en la persona directiva, con el fin de identificar aquellas funciones, tareas o prácticas que promuevan un desarrollo pedagógico integral y de calidad.

El rol tiene significado cuando se comprende dentro de los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como sus diferentes realidades o contextos donde se desarrolla (social, político, acceso a infraestructura física o tecnológica, cultura organizacional, directrices de los organismos centrales, condiciones de ambiente, formación docente y administrativa, entre otros factores). Es importante, considerar que el liderazgo pedagógico que ejerce la persona directora debe considerar estos aspectos para responder de una mejor manera a las necesidades y problemas que plantea la comunidad educativa.

A continuación, en la Tabla 3 se presentan los principales referentes en cuanto al rol del liderazgo pedagógico de la persona directiva (Hallinger, 2010), los principios (MacBeath, Swaffield y Frost, 2009), prácticas y categorías (Leithwood. et al, 2006) y las dimensiones (Robinson, Hohepa y Lloyd, 2009). La visión de estos autores no es excluyente, sino que más bien integran una serie de conocimientos, prácticas y principios que fortalecen las acciones necesarias para el buen desarrollo del liderazgo pedagógico en los centros educativos.

### **Tabla 3**

#### *Principales referentes*

<p>Rol</p>	<p>De acuerdo con Hallinger (2010), citado por Gajardo y Ulloa (2016), el foco del director educacional sería:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La creación de un propósito compartido.</li> <li>-El enfoque en el desarrollo de un clima de altas expectativas y una cultura escolar centrada en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.</li> <li>-Dar forma a la estructura de incentivos de la escuela, a fin de reflejar los objetivos establecidos para el personal y los estudiantes.</li> <li>-Organizar y proporcionar una amplia gama de actividades destinadas a la estimulación y el desarrollo intelectual para el personal.</li> <li>-Ser una presencia visible en la escuela, modelando los valores que se están promoviendo en el establecimiento. (p.6)</li> </ul>
<p>Principios</p>	<p>MacBeath, Swaffield y Frost (2009), citados en Gajardo y Ulloa (2016), han propuesto cinco principios que vinculan el liderazgo y el aprendizaje. Dichos principios son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrarse en el aprendizaje como actividad, lo que implica considerar que todos en la escuela son aprendices;</li> <li>• Crear condiciones favorables para el aprendizaje, lo que significa considerar que las culturas fomentan el aprendizaje de todos los miembros de la comunidad;</li> <li>• Promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, que involucra: hacer de las prácticas de liderazgo para el aprendizaje explícitas, discutibles y transferibles; promover la investigación colegiada activa en el vínculo entre el aprendizaje y el liderazgo;</li> <li>• Compartir el liderazgo, que implica: la creación de estructuras que invitan a la participación en el desarrollo de la escuela como una comunidad de aprendizaje;</li> <li>• Establecer una responsabilización común por los resultados, que involucra: tener en cuenta las realidades políticas y ejercer la elección informada considerando la propia historia de la escuela. (p. 7)</li> </ul>

## Prácticas y categorías

Leithwood. et al .(2006), citados por Gajardo y Ulloa (2016), han descrito 14 prácticas de liderazgo, distribuidas en cuatro categorías, que muestran impacto en el aprendizaje de los estudiantes. Dichas categorías son: a) establecer dirección; b) rediseñar la organización; c) desarrollar personas y d) gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.

La primera categoría, establecer dirección, se refiere a definir un propósito de carácter moral, que motive al equipo y los lleve a perseguir sus propias metas. Las prácticas asociadas son: construir una visión compartida, fomentar la aceptación de objetivos grupales y demostrar altas expectativas del cumplimiento de las metas propuestas.

La segunda categoría, rediseñar la organización, se vincula con las condiciones de trabajo que permitan al personal desarrollar sus capacidades. Las prácticas asociadas son: construir una cultura colaborativa, estructurar una organización que facilite el trabajo, crear una relación productiva con la familia y la comunidad y conectar a la escuela con su entorno.

La tercera categoría, desarrollar personas, implica potenciar las capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de las metas propuestas. Las prácticas relevantes son: atención y apoyo individual a los docentes, apoyo intelectual a los docentes, modelamiento a través de la interacción permanente y visibilidad.

La cuarta categoría, gestionar la instrucción, se refiere al conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos. Las prácticas asociadas son: dotar de personal idóneo, proveer apoyo técnico a los docentes, monitorear las prácticas docentes y los aprendizajes y evitar la distracción del equipo. (p. 8)

Dimensiones	<p>Finalmente, el modelo de liderazgo instruccional desarrollado por Hallinger y Murphy en los años 80, aborda tres dimensiones del liderazgo (Hallinger, 2005; Hallinger, Wang, Chen y Li, 2015, citados por Gajardo y Ulloa, 2016): definir la misión de la escuela, gestionar el programa de instrucción y desarrollar un clima escolar para el aprendizaje positivo. Estas dimensiones implican diez funciones del liderazgo instruccional (Figura 3).</p> <p>La primera dimensión, definir la misión de la escuela, se refiere a la función del director en la determinación de las áreas en las que la escuela va a centrar sus recursos durante el año escolar. Así, las funciones asociadas son definir y comunicar las metas de la escuela.</p> <p>La segunda dimensión, gestionar el programa de enseñanza, se focaliza en la coordinación y control de la instrucción y el currículum. Esta dimensión requiere que el director y otros líderes intervengan en la estimulación, supervisión y control de la enseñanza y el aprendizaje en la escuela; por ejemplo, al lograr un conocimiento profundo del programa instruccional de la escuela. A pesar de las limitaciones de tiempo que pueden limitar los propios esfuerzos personales del director en este dominio, sigue siendo fundamental para modelar y organizar todo el equipo de liderazgo. Así, las tres funciones que implica el liderazgo son: supervisar y evaluar la instrucción (con foco en el desarrollo de capacidades docentes, más que en su evaluación), coordinar el currículum (asegurando su alineamiento) y monitorear el progreso de los estudiantes.</p> <p>La tercera dimensión, desarrollar un clima escolar para el aprendizaje positivo, se relaciona con el rol crítico que juegan los líderes escolares en organizar las estructuras y procesos de trabajo. Se relaciona, además, con la idea de que las escuelas exitosas crean una “presión académica” a través del desarrollo de altos estándares y expectativas, el desarrollo de una cultura que fomenta y premia el aprendizaje y la mejora continua. Cabe destacar que, esta dimensión se solapa con las dimensiones incorporadas en los marcos de liderazgo transformacional (Leithwood et al., 2006, categoría rediseñar la organización). Esta dimensión incorpora las siguientes funciones: la protección del tiempo de enseñanza, llevar a cabo el desarrollo profesional, mantener una alta visibilidad, incentivar a los docentes y proporcionar incentivos para el aprendizaje. (p. 9)</p>
-------------	--

**Nota.** Elaboración propia a partir de Gajardo y Ulloa (2016).

De acuerdo con lo señalado anteriormente por los autores en la Tabla 3, el rol del liderazgo pedagógico de la persona directiva estaría dirigido por las dimensiones y estas, a

su vez, se inspiran en una serie de principios que deben ser contemplados en las prácticas pedagógicas lideradas por la persona gestora. En la siguiente Figura 1, se muestra la integración de estos conceptos para una mejor comprensión del este rol.

**Figura 1**

*Dimensiones, prácticas y principios del rol liderazgo pedagógico de la persona directiva*



*Nota.* Elaboración propia (2022).

*Factores que limitan el liderazgo pedagógico en la gestión educativa costarricense y sus desafíos a corto y mediano plazo*

Los hallazgos encontrados en los estudios realizados por el PEN (2021) sobre las limitaciones del liderazgo pedagógico directivo en centros educativos públicos de Costa Rica identifican varios aspectos:

El Estatuto de Servicio Civil se mantiene sin transformaciones sustantivas desde el siglo XX. Las funciones y perfiles se acercan más a la gestión administrativa que a la pedagógica. Los procesos de contratación de personal no han migrado todavía hacia un enfoque por competencias. Los programas de formación universitaria en administración educativa carecen de un perfil orientado al liderazgo pedagógico, con excepción de una maestría en gestión educativa con énfasis en liderazgo de la Universidad Nacional. Existe mucha movilidad laboral de las personas directoras, solo un 35% se mantuvo en un mismo centro educativo. Existe desconocimiento pedagógico por parte de las personas directoras para guiar los procesos de enseñanza y aprendizaje

del personal docente. (PEN, 2021, p. 215)

En este escenario, se pueden observar seis limitaciones sustantivas: normativa de contratación, funciones y perfiles, programas de formación, movilidad laboral, falta de competencias pedagógicas y desempeño laboral. Estas limitaciones para fines de este análisis se agrupan en un clúster donde cada limitación interactúa e influye una sobre la otra, es decir se traslapan. Para su comprensión, se presenta la siguiente Figura 2 que ilustra esta situación.

### Figura 2

*Clúster de limitaciones de liderazgo pedagógico de la persona directora*



**Nota.** Elaboración propia a partir del estudio del PEN (2021).

Esto seis aspectos se pueden integrar en tres grupos para su respectivo análisis y desafíos: (1) limitaciones con la contratación, (2) limitaciones con la formación y (3) limitaciones en el desempeño. El primero, la contratación, incluye limitaciones con el Estatuto de Servicio Civil, las funciones y perfiles y la ausencia del enfoque por competencias. El segundo, la formación, tiene que ver con los diferentes programas de estudios que ofertan tanto las universidades públicas como privadas en la formación profesional en Administración Educativa. El tercero, el desempeño, que tiene que ver con la movilidad laboral y el desempeño directivo en función de lo pedagógico para guiar al personal docente. Ver la Figura 3.

**Figura 3**

*Agrupación de limitaciones*



**Nota.** Elaboración propia (2022).

Tal como se puede observar en la Figura 2 y Figura 3, hay desafíos que deben atenderse a nivel macro de la estructura organizativa del MEP en relación con la contratación. La optimización del recurso humano y, en específico, de los puestos de Dirección de centros educativos requiere de una revisión oportuna de las funciones definidas en el Estatuto de Servicio Civil. Este es un proceso que requiere de la participación de las diferentes instancias: de las universidades para la definición de los perfiles requeridos de liderazgo pedagógico; del Ministerio de Educación Pública para que, de forma conjunta con las universidades, desarrolle un plan de acción destinado a una transformación del currículo educativo que incluya las competencias pedagógicas necesarias para el buen desempeño de las personas directoras; la Dirección General de Servicio Civil que, en coordinación con estas dos instancias, es la responsable de las reformas y leyes conexas de conformidad con la Ley N.º 1581 con el fin de actualizar el Estatuto de Servicio Civil.

En relación con la alta movilidad laboral de las personas directoras en los diferentes centros educativos, señalada por el PEN (2021), urge una revisión y cambio de estrategia en la contratación por parte del MEP, en tanto que el liderazgo pedagógico requiere de tiempo para la transformación hacia una cultura organizacional orientada a lo pedagógico. Esto es por cuanto los resultados del liderazgo pedagógico deben medirse en relación con el

rendimiento académico estudiantil. El beneficio está en la capacidad de brindar una educación de calidad, y la calidad como tal es un proceso que requiere tiempo, planeamiento, seguimiento, control y ajustes. Si se mantiene esta alta movilidad del personal director este proceso se ve interrumpido y, como resultado, no se logran establecer con una meta pedagógica sostenible en el tiempo.

Sin embargo, surge la necesidad inmediata de la actualización de las competencias en liderazgo pedagógico de las personas directoras que actualmente están ocupando cargos en las diferentes direcciones de los centros educativos del país. Establecer una planeación estrategia del MEP que contemple el presupuesto necesario para las respectivas capacitaciones en esta área debe ser impostergable, tal como lo ha señalado el PEN (2021): “En materia de formación continua es importante que el MEP, mediante el Instituto de Desarrollo Profesional (IDP), elabore planes de capacitación continua específicos para las personas directoras y sus equipos de trabajo, como existen en otros países” (p. 243). Esta capacitación continua debe, al menos, integrar las dimensiones, los principios y las prácticas señaladas en la Figura 1 de este artículo para contar con una visión integral del liderazgo pedagógico.

En cuanto al desafío de la formación profesional de futuros gestores educativos con conocimientos y competencias en liderazgo pedagógico en el ámbito universitario, es una necesidad que debe ser atendida con prioridad. Este es un proceso que conlleva mayor tiempo debido a los trámites de diseño y rediseño que conllevan los planes de estudio según las políticas y mandatos de cada universidad. La aprobación y la formulación de planes de estudios están sujetas a las disposiciones que se rigen tanto en los estatutos orgánicos de las universidades públicas como privadas, así como de otras instancias tales como el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) y el Consejo Nacional de Educación Superior Privada (CONESUP). La transformación del cambio de paradigma de una formación administrativa a una formación en la gestión educativa con énfasis en liderazgo debe ser una prioridad. Por lo que se requiere de un proceso paulatino pero sostenible de los planes actuales de estudio en el área de la administración educativa.

## Conclusiones y Reflexiones

Retomando las interrogantes formuladas en este documento: ¿Qué se está entendiendo por liderazgo pedagógico y gestión educativa?, ¿cuáles son los referentes teóricos que brindan orientaciones sobre la gestión asentada en liderazgo pedagógico?, ¿cuál es el rol de la persona directiva para desempeñar el liderazgo pedagógico?, ¿cuáles son algunos de los factores que benefician o limitan este tipo de liderazgo? Y, ¿cuáles serían los principales desafíos que se deben de atender a corto y mediano plazo para contar con centros educativos que promuevan y desarrollan liderazgos pedagógicos efectivos? Se concluye que toda persona gestora debe comprender qué se está conceptualizando por liderazgo pedagógico y gestión educativa.

La comprensión permitirá desarrollar prácticas de gestión educativas orientadas a la pedagogía, con el propósito de desarrollar una mayor capacidad de influencia sobre los equipos docentes para implementar estrategias de enseñanza y de aprendizaje oportunas, con resultados positivos en el rendimiento estudiantil.

Existe un marco teórico importante en materia del liderazgo educativo que brinda orientación sobre la importancia de la participación activa y constructiva de las personas gestoras en el seguimiento de los procesos educativos realizados por el personal docente. Para lo cual se hace imprescindible que toda persona gestora que actualmente esté ejerciendo funciones o esté en la etapa de formación profesional lo conozca.

El rol de la persona directora con liderazgo educativo requiere de una serie de acciones orientadas hacia una nueva comprensión de lo que se entiende por la calidad de la educación. Velar por la calidad de forma integral implica reorientar la misión y visión institucionales hacia lo que realmente es sustantivo, la enseñanza y el aprendizaje: generar espacios de convivencia y colaboración de la comunidad educativa positivos y constructivos, gestionar los programas de enseñanza; así como, reorientar las áreas de recursos humanos, recursos físicos y recursos financieros al desarrollo del currículo escolar y colegial.

Son muchos factores lo que limitan el liderazgo pedagógico por lo que se hace necesario tomar decisiones en todos los niveles del sistema educativo (macro con el MEP, universidades, Dirección de Servicio Civil; meso, las Direcciones Educativas Regionales; y micro, los centros educativos) en relación con la contratación de personal directivo, perfiles profesionales, desempeño laboral y formación universitaria. Atender estas limitaciones

mediante la planificación organizacional del MEP y desde la formulación de nuevas leyes son acciones que no se deben postergar más.

### *Reflexiones*

Al MEP, se le hace necesario generar políticas educativas orientadas a potenciar la gestión educativa mediante el liderazgo pedagógico. Realizar una revisión de los perfiles actuales de los puestos de Dirección desde preescolar hasta educación media para potenciar el liderazgo pedagógico. Revisar y reestructurar el sistema de contratación para que no exista tanta movilidad laboral en el personal directivo de los centros. Desarrollar planes de capacitaciones continuos sobre el tema de liderazgo pedagógico y evaluar la capacidad para llevarlas a la práctica educativa.

A las universidades, revisar los planes de estudio en Administración Educativa para determinar qué ejes curriculares y cursos pueden fortalecer el liderazgo pedagógico. Agilizar los procesos administrativos de rediseño y diseño de los planes de estudio para una actualización profesional acorde con las necesidades y demandas social. Coordinar con el MEP la revisión de los nuevos perfiles de las personas directoras. Realizar investigaciones sobre las áreas de la gestión educativa y liderazgo pedagógico. Generar proyectos de extensión orientados al fortalecimiento de las comunidades educativas.

### **Referencias**

- Abarca, Y., Zumbado, L., Cambroner, M., Chavarría, J., Moya, L. y Murillo, J. (2013). La gestión de la institución educativa y su vínculo con la comunidad. *Revista de Gestión de la Educación*. DOI: <https://doi.org/10.15517/rge.v3i1.10638>
- Beirute, T. (2018). *La estructura y gestión curricular de las Direcciones Regionales de Educación*. <http://repositorio.conare.ac.cr/handle/20.500.12337/7756>
- Brenes, M. (2015). Las innovaciones pedagógicas y la gestión de la educación en la Escuela Nueva Laboratorio “Emma Gamboa” de la Universidad de Costa Rica y el Instituto Educativo Moderno. *Revista de Gestión de la Educación*. DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/rge.v5i2.19939>
- Casassus, J. (2002). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. [https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/546118/mod\\_resource/content/1/GE.JUAN.pdf](https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/546118/mod_resource/content/1/GE.JUAN.pdf)

- Cerdas, V., Chen, E y Rosabal, S. (2018). *Hacia una nueva comprensión de cómo hacer gestión pedagógica. 1. ed. Universidad Nacional*. CIDE. División de Educación para el Trabajo. <https://docplayer.es/211846813-Hacia-una-nueva-comprension-de-como-hacer-gestion-pedagogica.html>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (octava Edición). McGraw-Hill.
- Diccionario Etimológico (2021). Consultado el 7 de marzo del año 2021. <http://etimologias.dechile.net>
- Editorial. (2013). *Principios de la Teoría General de Sistemas*. <https://tareasuniversitarias.com/principios-de-la-teoria-general-de-sistemas.html>
- Juliao, C. (2013). *Una pedagogía praxeológica*. UNMINUTO.
- Fernández, T. (2000). *Gestión educativa estratégica*. IIPE. UNESCO.
- Galdames, S. (2021) *Liderazgo pedagógico: Conferencia inaugural de la carrera de Licenciatura en Administración Educativa*. CIDE, Universidad Nacional.
- Gajardo, J., Ulloa J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. *Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS*. Universidad de Concepción.
- Hallinger, P. (2010). Gateways to leading learning. Leading educational change. *APCLC Monograph Series*, (1).
- Hallinger, P., y Heck, R. H. (2010). Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in school improvement? *Educational Management Administration & Leadership*, 38(4), 654–678.
- Hallinger, P., Wang, W. C., Chen, C. W., y Li, D. (2015). *Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale*. Springer.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4, 221–239.
- Programa Estado de la Nación. (2019). *Sétimo Informe Estado de la Educación*. Programa Estado de la Nación. Costa Rica.
- PEN. (2021). *Octavo Informe Estado de la Educación*. Programa Estado de la Nación, Costa Rica.
- Leithwood, K., Cristóbal, D., Sammons, P., Harris, A y Kopkins, D. (2006). Successful School Leadership What It Is and How It Influences Pupil Learning. *CFBT Education*

Trust. University of Oxford.

[https://www.researchgate.net/publication/238717790\\_Successful\\_School\\_Leadership\\_What\\_It\\_Is\\_and\\_How\\_It\\_Influences\\_Pupil\\_Learning](https://www.researchgate.net/publication/238717790_Successful_School_Leadership_What_It_Is_and_How_It_Influences_Pupil_Learning)

MacBeath, J., Swaffield, S., y Frost, D. (2009). Principled narrative. *International Journal of Leadership in Education*, 12(3), 223–237.

MEP. (2017). *Política Educativa: La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*. Consejo Superior de Educación, Costa Rica.

Pont, B; Nusche, D; y Moorman, H. (2009). Mejorar el liderazgo escolar. *Política y práctica*, 1. OCDE.

OCDE. (2017). *Educación en Costa Rica. Aspectos destacados*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

Ord, K., Mane, J., Smorti, S., Carroll-lind, J., Robinson, L., Armstrong-Read, A., Brown-Cooper, P., Meredith, E., Rickard, D., y Jalal, J. (2013). *Developing pedagogical leadership in early childhood education*. Te Tari Puna Ora o Aotearoa/NZ Childcare Association.

Ramírez-Cardona, C. (2012). *Notas sobre la gerencia en empresas japonesas*. <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/2988>

Robinson, V., Hohepa, M., y Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Best evidence synthesis iteration [BES]*. Wellington.

Ruiz, W y Chen, E. (2021) *Gestión educativa en tiempos de pandemia: una propuesta de conceptualización y la vinculación con los modelos de gestión. Experiencias de gestión educativa en el contexto de la emergencia sanitaria por covid-19. Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación*. Departamento de Investigación, Desarrollo e Implementación, MEP, San José, Costa Rica.

Yukl, G. (2015). *El liderazgo en las organizaciones*. Pearson.